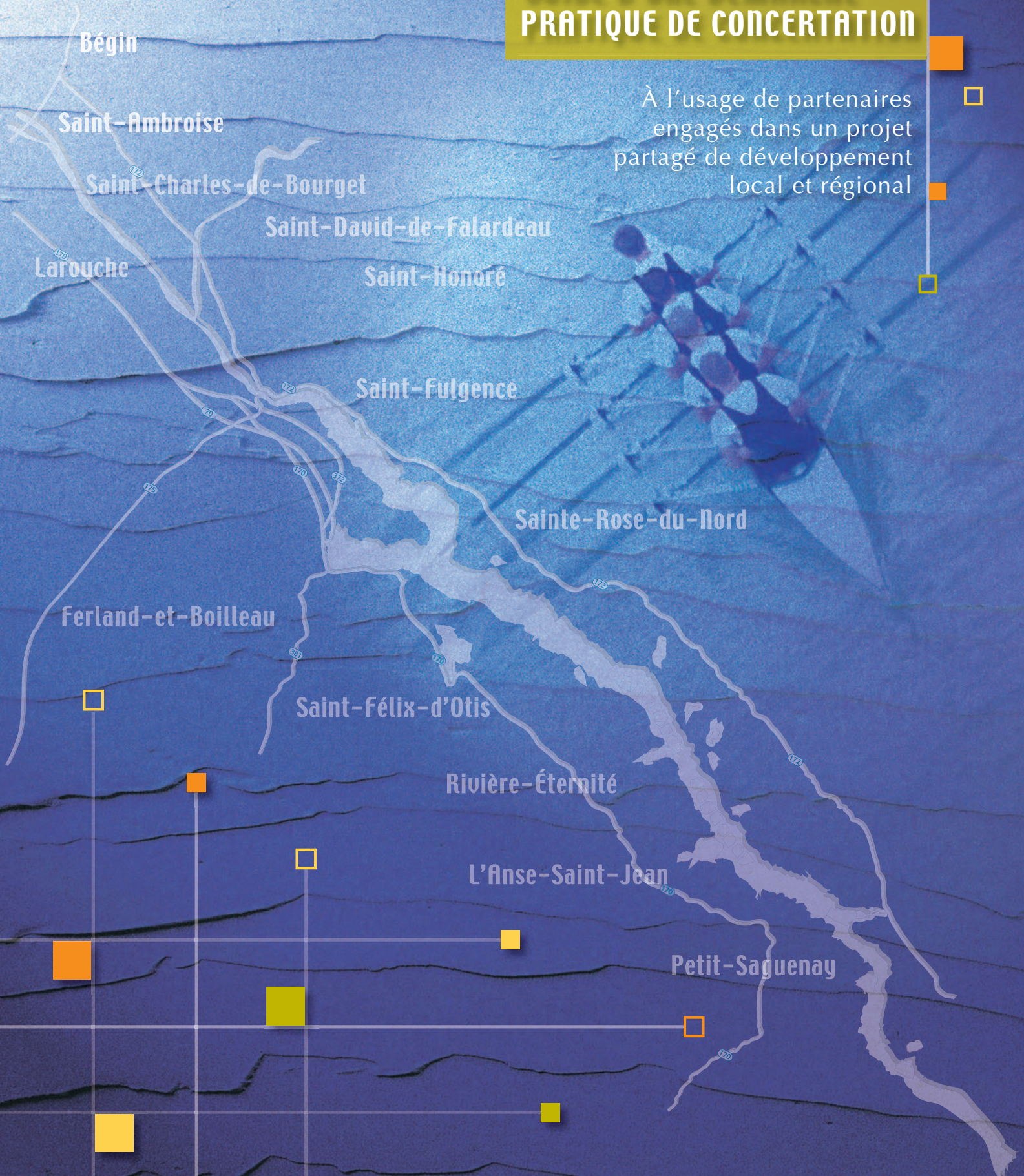


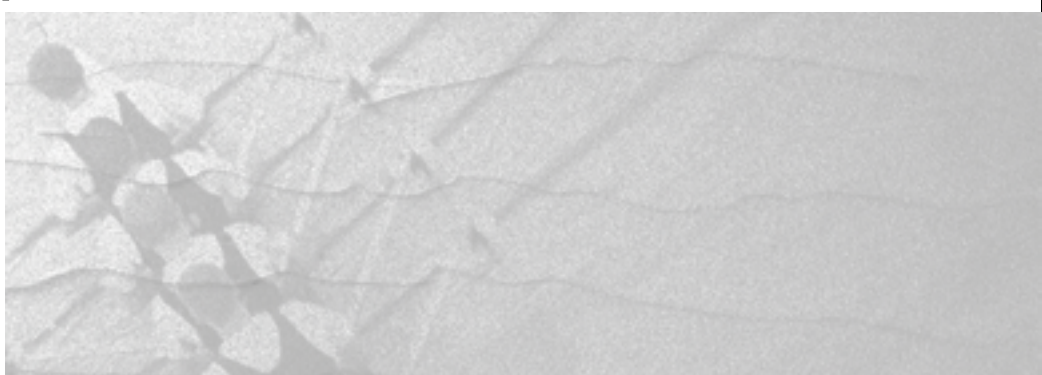
GUIDE D'UNE DÉMARCHE PRATIQUE DE CONCERTATION

À l'usage de partenaires
engagés dans un projet
partagé de développement
local et régional



GUIDE D'UNE DÉMARCHE PRATIQUE DE CONCERTATION

À l'usage de partenaires
engagés dans un projet
partagé de développement
local et régional



Canada 

CDE Petit-Saguenay



M.R.C. du Fjord-du-Saguenay



aruc *économie sociale*

ALLIANCES DE RECHERCHE UNIVERSITÉS-COMMUNAUTÉS
COMMUNITY-UNIVERSITY RESEARCH ALLIANCES 

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

Avant-propos

Ce guide a comme cadre de référence la démarche de concertation qu'utilisent, par essais et erreurs, les partenaires des 13 municipalités rurales de la Municipalité Régionale de Comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay dans la réalisation de leurs projets partagés.

Le territoire de la MRC est formé :

- des six (6) municipalités de la rive sud de la rivière Saguenay : Larouche, Ferland-et-Boilleau, Saint-Félix-d'Otis, Rivière-Éternité, L'Anse-Saint-Jean et Petit-Saguenay ;
- des sept (7) municipalités de la rive nord : Bégin, Saint-Ambroise, Saint-Charles-de-Bourget, Saint-Honoré, Saint-David-de-Falardeau, Saint-Fulgence et Sainte-Rose-du-Nord.

Dans ce guide, le terme concertation implique :

- une volonté des partenaires de coopérer à la réussite du projet partagé ;
- une reconnaissance de l'apport particulier de chacun des partenaires ;
- une attention constante portée à la nature et à la qualité de la relation autant qu'à la démarche de prise de décision pour atteindre les résultats anticipés à chacune des phases de réalisation du projet partagé.

Le concept d'enjeux représente les défis que comporte un projet partagé. La notion de problèmes concerne les difficultés, les conflits à surmonter lors de la démarche de résolution de chacun de ces enjeux. Finalement, le terme de partenaires, identifie tous les acteurs (ex. les maires, les échevins, les agents de développement, les secrétaires/trésoriers, les divers comités de développement, les citoyens) impliqués dans la réussite d'un projet partagé.

De 1999 à 2002, les ingrédients d'une démarche de concertation ont été appliqués pour aider cinq (5) municipalités rurales du Bas-Saguenay à élaborer des enjeux de développement local et territorial ainsi que pour favoriser le cheminement d'un projet de concertation entre les régions des Cévennes-Alès (France) et du Bas-Saguenay (Canada) portant sur la revitalisation territoriale et l'économie sociale.

Ce guide s'inscrit dans cette continuité. Il a pris forme grâce à une participation financière de Partenariat Rural du Canada qui a permis l'élargissement de cette démarche de concertation à l'ensemble des partenaires de la MRC du Fjord-du-Saguenay. Nous remercions de leur coopération les maires et les agents de développement des 13 municipalités rurales de cette MRC qui ont rendu possible la parution de ce guide.

Pierre Deschênes (Ph.D.), professeur de psychologie organisationnelle à l'Université du Québec à Chicoutimi, a rédigé ce guide avec la collaboration de Jean Bergeron et Anne-Lise Minier du CLD du Fjord.

Pour nous contacter : cdps@royaume.com

Dans ce guide, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

1. L'établissement progressif d'une relation de coopération.....	1
a) La subjectivité des partenaires.....	1
b) La confiance, la transparence et le partage de l'information	2
c) Le respect mutuel, l'écoute et la qualité de la coopération entre des partenaires	2
2. Les phases de réalisation d'un projet partagé.....	2
Phase 1 : L'analyse de la réalité socio-économique pour dégager les enjeux locaux et territoriaux de développement	4
Phase 2 : Le diagnostic des situations problématiques.....	4
Phase 3 : L'inventaire d'un grand éventail de solutions, la formulation d'hypothèses de solutions et le choix de la ou des solutions.....	6
Phase 4 : La mobilisation des partenaires dans des actions de changement.....	7
3. Des conditions de réussite à l'implantation d'un processus de concertation.....	7
a) Prendre le temps... ..	7
b) La désignation d'un gardien du processus de concertation	8
c) Les périodes de feed-back	8
Conclusion.....	9
Références	9
Annexe : Règles/principes de fonctionnement des partenaires de la MCR du Fjord-du-Saguenay.....	10

Introduction

Comment aider les partenaires de municipalités rurales, regroupées dans une Municipalité Régionale de Comté (MRC), à vraiment se concerter dans leurs projets partagés pour développer à la fois leur municipalité et l'ensemble du territoire ? Comment gérer les conflits inévitables entre certains partenaires qui ont tendance à servir davantage les intérêts de leur municipalité et d'autres qui veulent harmoniser les intérêts de l'ensemble de la MRC avec ceux de leur localité ? Comment transformer un affrontement, un conflit en une démarche de concertation pour résoudre un problème ? Comment atteindre des solutions « gagnantes/gagnantes » pour satisfaire les intérêts de développement de chacune des municipalités et ceux de la MRC ? Par la présentation des composantes d'une démarche de concertation, ce guide se propose d'apporter des éléments de réponse à ces « comment ? »...

Nous définissons une démarche de concertation comme une approche dynamique de coopération entre des partenaires qui acceptent de suivre les phases d'un processus logique et rigoureux de réalisation d'un projet partagé en vue d'atteindre des résultats leur procurant un bénéfice mutuel (« gagnant-gagnant »). Cette définition fait ressortir les deux ingrédients fondamentaux de cette démarche :

- L'établissement progressif d'une relation de coopération
- Les phases de réalisation d'un projet partagé

En première partie du guide, il sera question des attitudes à développer chez des partenaires pour construire et maintenir une relation de coopération. La seconde partie décrira les phases de la réalisation d'un projet partagé. La troisième partie présentera des conditions de réussite à l'implantation d'une démarche de concertation. La conclusion portera sur l'implantation progressive d'une culture de concertation* favorisant le développement optimal du territoire.

1. L'établissement progressif d'une relation de coopération

L'expérience démontre qu'un projet partagé est voué à l'échec si les partenaires négligent de prendre en considération qu'ils sont d'abord des êtres humains qui communiquent avec leur cœur et leur raison. Une démarche de concertation implique un apprentissage et une intégration de valeurs, d'attitudes et de comportements qui sont indispensables pour bâtir une véritable relation de coopération. Sans une base minimale de coopération, les partenaires ne peuvent partager les informations et le pouvoir nécessaires à trouver des solutions leur procurant un bénéfice mutuel (« gagnant-gagnant »).

a) La subjectivité des partenaires

La concertation est avant tout une affaire de subjectivité humaine. Ce sont les différences de perception de chaque personne qui sont en cause. ***Aussi utile que puisse être l'examen de la réalité objective ou des faits, c'est en définitive la réalité telle que chacun des partenaires la perçoit qui constitue la matière de la communication et ouvre la voie à la progression d'un projet partagé.***

De là l'importance de développer une attitude fondamentale d'écoute empathique, c'est-à-dire la capacité de se mettre dans la peau de l'autre pour comprendre la réalité tel que chacun la perçoit.

* En annexe, vous trouverez à titre d'exemple, les règles de fonctionnement que les partenaires de la MRC du Fjord-du-Saguenay s'engagent à suivre pour bâtir cette culture de concertation.

b) La confiance, la transparence et le partage de l'information

Une relation de confiance prend du temps à se construire et, à l'inverse, peu de temps pour se détruire. Sans une confiance minimale, les partenaires d'un projet peuvent difficilement communiquer en toute transparence les informations nécessaires pour trouver des solutions leur procurant un bénéfice mutuel. La relation de confiance demeure toujours fragile. Si l'information est camouflée, la démarche de concertation risque de ne pas atteindre les résultats escomptés.

c) Le respect mutuel, l'écoute et la qualité de la coopération entre des partenaires

Les attitudes de confiance et de transparence se manifestent non seulement par une communication claire et précise des opinions, des idées des partenaires, mais surtout par une écoute attentive entre eux. Un partenaire est écouté dans la mesure où il peut écouter l'autre ; il est respecté dans la mesure où il respecte l'autre. Être différent, être en désaccord, se dire les « vraies affaires » telles que chacun des partenaires les perçoit, tout en se respectant dans ses différences, tout cela est au cœur de la concertation. ***La coopération se caractérise par l'évolution dynamique de l'affirmation de soi (une saine compétition) et de la reconnaissance de l'autre.***

2. Les phases de réalisation d'un projet partagé

En plus d'intégrer des attitudes et des comportements de coopération, les partenaires de la MRC doivent apprendre également à maîtriser et à appliquer logiquement et rigoureusement les phases d'une démarche rationnelle de réalisation d'un projet partagé. (***Voir le tableau 1.***)

La tentation est toujours présente d'aller rapidement aux solutions avant de définir adéquatement ce que sont les enjeux communs du projet partagé de même que les situations problématiques qui les constituent. Le processus de réalisation d'un projet partagé est dynamique. Le travail à réaliser à chaque phase doit être bien fait. Il n'est pas rare de voir des partenaires se positionner très vite pour faire triompher leur solution (« gagnant/perdant ») sans avoir franchi toutes les phases de réalisation de leur projet. Les partenaires perdent alors énormément de temps à défendre leurs positions tout en développant de l'animosité et des conflits les uns contre les autres. Habituellement, ce mode de compétition ne crée que des perdants.

Le choix de la concertation implique de prendre le temps voulu pour rechercher constamment un consensus entre les partenaires afin de bâtir ensemble un projet partagé. Le consensus n'est pas l'expression d'un vote mais d'une démarche qui permet à chacun des partenaires d'affirmer ses opinions et de reconnaître celles des autres. Une fois que les partenaires se sont exprimés et écoutés, ils sont sur la voie d'obtenir un ralliement, un consensus sur les résultats de chacune des phases de réalisation de leur projet partagé et, éventuellement, de trouver d'une manière équitable des solutions leur procurant un bénéfice mutuel. Les partenaires ne parviendront à des solutions « gagnantes/gagnantes » que s'ils accumulent les consensus tout au long des phases de réalisation de leur projet partagé.

Tableau 1

Les phases de réalisation d'un projet partagé

Les phases de réalisation d'un projet partagé	Les activités suggérées pour chacune des phases
Phase 1: L'analyse de la réalité socio-économique d'un projet partagé pour dégager les enjeux locaux et territoriaux du développement de la MRC.	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres des principaux partenaires impliqués pour identifier les enjeux. - Consultation des partenaires de l'ensemble du milieu sur ces enjeux.
Phase 2 : Le diagnostic des situations problématiques liées à chacun des enjeux. Cet exercice est basé sur une analyse des problèmes actuels (les faits, les causes et les conséquences) et de la situation souhaitée (les intérêts, les objectifs des partenaires).	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres des principaux partenaires afin de mettre en commun ce diagnostic. - Consultation des partenaires du projet pour valider l'analyse du contexte actuel et connaître leurs intérêts.
Phase 3 : L'inventaire des solutions, la formulation des hypothèses de solutions (ex. les projets de développement) et le choix de la ou des solutions procurant un bénéfice mutuel aux partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des partenaires du projet pour un inventaire des solutions ou scénarios de développement local et territorial. - Rencontres des principaux partenaires afin de parvenir à des solutions ou projets de développement.
Phase 4: La mobilisation des partenaires dans: la planification, la réalisation et l'évaluation des impacts d'actions de changement ou d'implantation de projets de développement.	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres des principaux partenaires pour préparer et réaliser les actions de mobilisation liées à l'implantation de projets de développement. - Mobilisation des partenaires dans des projets de développement.

Phase 1 : L'analyse de la réalité socio-économique pour dégager les enjeux locaux et territoriaux de développement

Dès la manifestation d'un projet partagé, il est important que les partenaires identifient, lors de leurs premières rencontres, les enjeux communs constituant ce projet. Nous vous présentons un exemple très sommaire du cheminement des phases de réalisation d'un projet partagé portant sur l'utilisation de compensations financières versées par Hydro-Québec suite à la construction d'un barrage au bénéfice du développement de la MRC et de chacune de ses municipalités.

Phase 1 : L'identification d'enjeux communs par les maires concernant l'utilisation des compensations.

Enjeu 1 :

La recherche d'un équilibre entre l'argent à investir immédiatement dans des problèmes locaux des municipalités et l'argent à faire fructifier pour les projets futurs de la MRC et des municipalités.

Enjeu 2 :

La création d'un fonds MRC de développement social et culturel et d'un autre fonds MRC de développement économique (industriel, commercial et touristique).

Phase 2 : Le diagnostic des situations problématiques

Un enjeu se décompose en plusieurs situations ou problèmes que des partenaires vont tenter de solutionner. À cette phase, il s'agit d'abord de dresser une liste des situations problématiques composant chacun des enjeux.

Phase 2 : L'identification des problèmes liés à l'enjeu 1 : La recherche d'un équilibre entre l'argent à investir immédiatement dans des problèmes locaux des municipalités et l'argent à faire fructifier pour les projets futurs de la MRC et des municipalités.

Problème 1 :

L'état d'un grand nombre d'infrastructures municipales nécessite une intervention financière significative et soutenue.

Problème 2 :

La situation socio-économique précaire (ex. taux de chômage élevé, peu de démarrage d'entreprises) qui caractérise le territoire de la MRC exige une intervention structurante comme par exemple, la création d'un fonds commun MRC comme levier aux futurs projets locaux et territoriaux.

Par la suite, il est suggéré aux partenaires de réaliser un diagnostic de chacune des situations problématiques composant cet enjeu. D'une part, les partenaires vont dresser un portrait actuel des faits, des causes et des conséquences définissant en détail ces situations actuelles insatisfaisantes.

Phase 2 (suite) : La définition de la situation actuelle (faits, causes et conséquences) du problème 1 (enjeu 1) : L'état d'un grand nombre d'infrastructures municipales nécessite une intervention financière significative et soutenue.

1.1 Les faits : (description, chiffres, ce qui est observable)

- Le système d'aqueduc est défectueux.
- La dernière école de la municipalité va fermer.
- Etc.

1.2 Les causes : (les origines, le pourquoi?, ça part d'où?)

- Les limites à la taxation des citoyens.
- Etc.

1.3 Les conséquences : (les effets, les impacts)

- Les citoyens sont mécontents des services offerts par la municipalité.
- Etc.

D'autre part, lié à la description des situations problématiques, les partenaires d'un projet ont à communiquer leurs intérêts, leurs besoins, leurs objectifs qu'ils veulent satisfaire (la situation souhaitée). Ils cherchent alors à les partager pour harmoniser leurs intérêts communs et divergents. Au terme de cet exercice, ils peuvent mieux identifier l'écart à combler entre la situation souhaitée et les situations problématiques actuelles du développement territorial et local de la MRC.

Phase 2 (suite) : La définition de la situation souhaitée (intérêts, besoins, objectifs...) du problème 1 (enjeu 1) : L'état d'un grand nombre d'infrastructures municipales nécessite une intervention financière significative et soutenue.

- ① Résoudre les problèmes que nous avons maintenant dans notre municipalité.
- ② Atteindre une certaine richesse économique dans notre municipalité.
- ③ Avoir des mandats du conseil municipal.
- ④ Être prudent, sage et prévoyant dans nos décisions.
- ⑤ Prévoir une enveloppe pour les projets collectifs de la MRC et une enveloppe par municipalité.

Phase 3 : L'inventaire d'un grand éventail de solutions, la formulation d'hypothèses de solutions et le choix de la ou des solutions

Pour réduire ou éliminer l'écart entre une situation actuelle et une situation souhaitée, les partenaires d'un projet partagé sont conviés, par l'exercice d'un remue-méninges, à imaginer un grand éventail de solutions à leurs problèmes. De leur inventaire de solutions, de moyens, d'actions à mettre en place, ils retiendront les scénarios ou solutions susceptibles d'assurer un développement à la fois de l'ensemble du territoire de la MRC et de chacune de ses municipalités.

Phase 3 : L'inventaire des idées pour solutionner le problème 1 (enjeu 1) :
L'état d'un grand nombre d'infrastructures municipales nécessite une intervention financière significative et soutenue.

- ① Élaborer un plan de remise à neuf des infrastructures municipales pour chacune des municipalités de la MRC.
- ② Élaborer des critères objectifs et valables sur lesquels se fonde la distribution des compensations financières
- ③ Créer des entreprises qui réaliseront les travaux et embaucheront des jeunes travailleurs.
- ④ Etc.

Phase 3 (suite) : La formulation d'hypothèses de solutions et le choix de la ou des solutions au problème 1 (enjeu 1) : L'état d'un grand nombre d'infrastructures municipales nécessite une intervention financière significative et soutenue.

NOUS ASPIRONS À : (viser haut)

Réaliser un plan de remise à neuf des infrastructures municipales et le mettre en oeuvre au complet à l'intérieur d'une période maximale de cinq ans.

NOUS SERIONS SATISFAITS SI : (la solution tampon)

Réaliser un plan de remise à neuf des infrastructures municipales et réaliser une première phase pour régler rapidement les problèmes les plus urgents.

NOUS NOUS CONTENTERIONS DE : (la marge de manœuvre)

Réaliser un plan de remise à neuf pour toutes les municipalités et poursuivre les discussions pour établir les critères de sélection de projet qui seront mis en oeuvre à partir de l'an prochain.

Phase 4

Phase 4 : La mobilisation des partenaires dans des actions de changement

Généralement, dans un processus de réalisation d'un projet partagé, une des dernières phases est consacrée à planifier, à réaliser et à évaluer les résultats des actions issues des solutions ou projets retenus. Cette phase de mobilisation des partenaires dans des actions de changement constitue un test de la concertation. Comme vous pouvez le constater au tableau 1, il est aussi important, dès la première phase du processus de réalisation d'un projet partagé, que les partenaires plus engagés (ex. les maires et les échevins) prévoient des mécanismes de consultation de tous les partenaires touchés par ce projet (ex. les comités de développement, les agents de développement, les citoyens...). Cette consultation continue facilite chez tous les partenaires une intégration plus rapide d'une culture de concertation.

3. Des conditions de réussite à l'implantation d'un processus de concertation

La démarche d'apprentissage et d'application d'un processus de concertation dans l'action peut difficilement se vivre par des partenaires sans la mise en place de certaines conditions facilitantes, soit :

- prendre le temps de construire la relation de coopération ;
- désigner un gardien du processus de concertation ;
- se réserver des périodes de feed-back.

a) Prendre le temps...

L'introduction d'un processus de concertation n'agit pas à la façon d'un remède miracle procurant une guérison immédiate. ***Plus le projet de coopération est complexe et implique de nombreux acteurs, plus il faut du temps, des essais, des erreurs et des réussites pour implanter une culture de concertation entre les partenaires.***

Intégrer des valeurs, des attitudes et des comportements basés sur la confiance, la transparence, le respect mutuel, la communication authentique, exige un important investissement en temps et en énergie humaine. Appliquer une démarche rationnelle et consensuelle de réalisation de toutes les phases d'un projet partagé l'est tout autant.

Une telle démarche d'apprentissage ne peut pas se réaliser en quelques rencontres de travail. Il faut prendre le temps de se procurer de l'information, se donner une formation sur la stratégie de concertation et l'appliquer à la réalisation du projet partagé. Ce sont là autant d'atouts pour mieux intégrer une démarche de concertation.

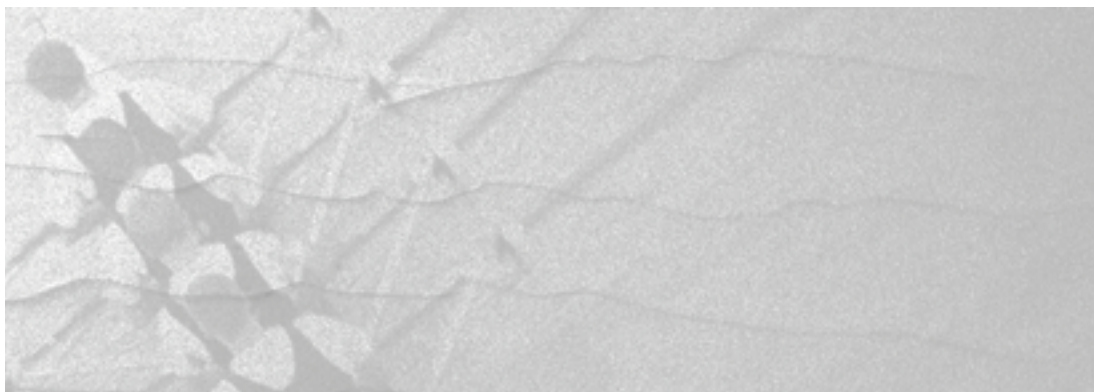
b) La désignation d'un gardien du processus de concertation

La progression d'un projet partagé comporte plusieurs rencontres d'interaction face à face entre des partenaires. L'animation de ces réunions de travail sera facilitée par la nomination d'un gardien du processus de concertation. Lors de ces rencontres, le gardien du processus de concertation assurera, d'une part, un travail efficace par le maintien d'un climat de coopération où dominent la confiance, la transparence, une qualité de communication et le respect mutuel entre les partenaires. D'autre part, il aidera l'équipe à suivre rigoureusement les différentes phases de réalisation d'un projet partagé.

c) Les périodes de feed-back

En raison de l'omniprésence de la subjectivité humaine, les émotions vécues par les partenaires tiennent également une place importante au cours de l'évolution d'un projet. Ce qui est ressenti est parfois plus important que ce qui est dit. La progression d'un projet en mode de concertation est une question d'équilibre entre la passion et la raison des partenaires. Dès que l'équilibre entre la raison et l'émotivité est rompue, le risque est grand que des décisions soient prises d'une manière irrationnelle sur le coup de la seule passion. Souvent, ces décisions causent des conflits où les partenaires deviennent des adversaires et s'attaquent aux personnes au lieu de s'attaquer rationnellement au problème à résoudre.

Les conflits entre personnes qui travaillent ensemble sont inévitables. Ceux-ci ne constituent pas nécessairement une menace grave dans la mesure où ils sont gérés d'une manière préventive avant qu'ils ne dégénèrent en accrochage sérieux et, éventuellement, en situation de crise. En mobilisant constamment les partenaires d'un projet partagé afin qu'ils s'attaquent aux problèmes plutôt qu'aux individus, l'approche de la concertation constitue une manière positive de gérer les conflits. Dans cette perspective, la tenue régulière de sessions de feed-back est un outil qui aidera à prévenir les conflits en invitant les partenaires à exprimer leurs craintes et échanger leurs impressions tant sur le plan du contenu du projet partagé qu'au niveau des interactions entre les personnes.



Conclusion

Au Québec, les ingrédients de la concertation présentés dans ce guide sont mieux connus sous l'appellation de « négociation raisonnée ». Ils sont utilisés avec succès depuis plus de 20 ans pour aider des interlocuteurs syndicaux et patronaux des grandes, moyennes et petites entreprises québécoises des secteurs privé, public et parapublic à trouver des solutions « gagnantes/gagnantes » à leurs enjeux et problèmes de relations du travail. Comme nous venons de l'illustrer, ces ingrédients s'appliquent avantageusement au travail que les partenaires de la MRC réalisent quotidiennement dans le but de répondre aux intérêts à la fois de chacune des municipalités et de l'ensemble du territoire. Il est beaucoup plus productif et agréable de travailler dans un climat de coopération, de confiance et de transparence où les partenaires se sentent libres d'exprimer leurs opinions et leurs sentiments.

La conception que le territoire de la MRC forme un tout organisé et dynamique de municipalités interdépendantes remet en cause la façon de travailler des acteurs du développement. Un projet touristique, agricole ou forestier qui est bon pour le développement d'une municipalité a un impact sur la croissance de tout le territoire. Cette vision du développement exige une transformation majeure des valeurs, des attitudes et des actions des partenaires que sont les élus municipaux, les agents de développement, les corporations de développement et les citoyens de ces localités. Ce guide présente les éléments du « gros bon sens » de personnes qui se font confiance et qui, par conséquent, peuvent résoudre en dialoguant les problèmes et les conflits qui les concernent. Chaque problème travaillé en mode concertation introduit, de petits pas en petits pas, une culture de concertation apte à favoriser le développement optimal du territoire de la MRC, des municipalités qui la composent et des gens qui l'habitent.

RÉFÉRENCES

DESCHÊNES, Pierre, et coll, *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1998 (réédition en 2000).

DESCHÊNES, Pierre, L'application d'une démarche de concertation à un projet de développement territorial des collectivités du Bas-Saguenay sud, dans M. Tremblay, P.A. Tremblay, S. Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 2002.

Guide d'application d'un processus de concertation : Cévennes-Alès et Bas-Saguenay sud, brochure éditée à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Règles/principes de fonctionnement des partenaires de la MRC du Fjord-du-Saguenay

Les règles de base sont celles que les partenaires définissent afin de mieux travailler ensemble. Ces règles concernent les réunions, les discussions et toutes les interactions entre les partenaires. Elles en constituent les principes directeurs et les valeurs fondamentales pour mieux se concerter.

Voici les règles de fonctionnement qui guident le travail des partenaires du développement de la MRC du Fjord-du-Saguenay :

1. Nous voulons que notre regroupement de partenaires soit une opportunité de travailler en concertation dans le but de répondre aux intérêts communs de nos municipalités et de l'ensemble de notre territoire de MRC.
2. Nous reconnaissons l'importance de développer, au cours de nos rencontres entre partenaires, un respect mutuel et une écoute réciproque pour mieux travailler ensemble.
3. Notre préoccupation est d'établir un climat de coopération, de confiance et de transparence où les partenaires se sentent libres d'exprimer leurs opinions et leurs sentiments.
4. Nous désirons avoir des discussions franches et honnêtes où les personnes sont respectées. Dans nos discussions et dans nos prises de décision, nous nous engageons à distinguer la personne du problème, la personne de ses comportements en nous attaquant aux problèmes et/ou aux comportements et non à la personne.
5. Nous privilégions des décisions prises par consensus, mais nous reconnaissons que dans des situations d'urgence il puisse être nécessaire que les décisions se prennent d'une manière différente. Les moyens démocratiques (ex. le processus de résolution de problèmes) pour la prise de décision par consensus donnent des résultats (« gagnants/gagnants ») procurant un bénéfice mutuel à court et à long terme.
6. Les décisions prises par consensus doivent être respectées et acceptées par tous.
7. Nous misons sur l'entraide, le soutien et la solidarité entre les partenaires.
8. Nos rencontres entre partenaires doivent être une occasion d'apprendre un langage commun, d'échanger nos connaissances et nos expériences, de reconnaître nos résistances, nos peurs, nos incompréhensions afin d'atteindre de meilleurs résultats dans nos projets de développement économique, social et territorial.
9. Nous souhaitons avoir du plaisir à travailler ensemble pour le bien-être de nos collectivités. Pour ce faire, nous nous engageons à nous donner une appréciation (un feed-back, une critique) d'une manière constructive sur le non respect et/ou le respect de ces règles de fonctionnement entre partenaires.



Production graphique : Communications Médialog